



UNIVERSIDADE DE LISBOA



FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Gestão de Eventos de Desporto na DoctorSport

Relatório de estágio apresentado com vista à
obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador

Docente Laurianne Carvalho

Júri

Doutor Abel Correia
Doutor Nuno Januário
Doutor Thiago Santos

Diogo Miguel da Silva Andrade
2019

Agradecimentos

À DoctorSport e ao Dr. Rui Loureiro, principal responsável pelo desfecho deste ciclo de ensino, pela oportunidade e confiança. Por todo o conhecimento facultado e experiências vividas.

Ao Dr. Abel Correia e à Dra. Laurianne Carvalho pela orientação, auxílio e profissionalismo.

Ao Dominic Oliveira por acreditar na possibilidade e, como tal, me permitir conjugar a atividade profissional com o estágio profissionalizante.

Aos pais, por serem o porto de abrigo nos momentos mais desafiantes, por darem a objetividade para os ultrapassar e pela paciência incessante.

Ao Afonso, o irmão, por ser atento, dedicado e me motivar a ser exemplo.

À Inês, a namorada, pela força que me transmite nos desafios que se apresentam, pelo exemplo de resiliência e por me ensinar de variadas formas que alcançar objetivos demora o seu tempo, “o que é nosso, a seu tempo será”.

Ao Bruno e ao Marcelo, os amigos, pelas energias renovadas nos momentos mais desgastantes, por me ouvirem.

À Andreia, a prima, por me ensinar que recuar, por vezes, é a melhor forma de avançar.

À restante família, porque a minha família significa união, comunidade, entreaajuda e, com ela, tudo se afigura mais fácil.

A todos, a minha imensa gratidão!

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”

(Clarice Lispector)

Resumo

De forma a finalizar o mestrado de gestão de desporto pela Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, o presente relatório de estágio pretende registar a prática profissionalizante e confrontá-la com o conhecimento adquirido durante o restante período do respetivo mestrado, capacitando o mestrando para o mercado de trabalho. O ciclo de ensino, com início em 2017, termina em 2019 com a defesa pública do relatório de estágio curricular realizado na DoctorSport, empresa de eventos essencialmente de desporto com sede em Coimbra, mas tendo a Figueira da Foz como principal área de atuação. O estagiário colaborou em diversos eventos, todos de natureza desportiva, acompanhando diferentes fases do planeamento e execução destes. A maioria com carácter periódico e dimensão média, alguns com abrangência internacional. O relatório está dividido em quatro capítulos: o primeiro para enquadramento do estagiário e da área de intervenção, o segundo para enquadrar a literatura vigente relacionada com o estágio, o terceiro onde se relatam as práticas realizadas durante o estágio e, finalmente, o quarto capítulo que serve para confrontar o enquadramento teórico com o prático promovendo a reflexão sobre os conhecimentos adquiridos. A forma como encerra este ciclo de estudos configura-se decisiva para o futuro do estagiário. Ao longo destes meses, adquiriu variadas competências, ganhou autonomia e capacidade de tomar decisões. As experiências mais marcantes foram a Escola de Desportos de Praia e o Figueira *Beach Run*, as quais ocuparam a maioria do tempo do estágio.

PALAVRAS-CHAVE: DESPORTO, GESTÃO DE DESPORTO, EVENTOS DE DESPORTO, FIGUEIRA DA FOZ.

Abstract

In order to conclude the master's degree in Sport Management, provided by the Faculty of Human Kinetics of the University of Lisbon, the present internship report intends to register the professionalizing practice and confront it with the knowledge acquired during the remaining period of said Master's Degree, qualifying the student for the marketplace. This academic cycle, starting in 2017, ends in 2019 with the public defence of the report about the curricular internship in *DoctorSport*, a company that organizes many events, although essentially sporting events, and is established in Coimbra, but mainly acting in the area of Figueira da Foz. The intern worked in various events, accompanying different phases in both their planning and execution. Most of them were medium-sized and periodic in nature, some with international reach. This internship report is split in four chapters. The first to contextualize the intern and the area of intervention; the second, to scope the state-of-the-art for the internship's course; the third, where all the practices are reported; and the fourth, that confronts the existing literature and the fieldwork practice, promoting meditation over the acquired knowledge. The manner in which this cycle is concluded is deemed as decisive for the intern's future. Over the last months, he has learned several new skills, increased autonomy and gained decision-making capabilities. Of the activities developed, the School for Beach Sports and the Figueira Beach Run, that incidentally took the largest part of the internship, were considered the most notable.

KEYWORDS: SPORTS, SPORTS MANAGEMENT, SPORTS EVENTS, FIGUEIRA DA FOZ.

Índice

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Estado de conhecimento	2
1.2. Caracterização geral do estágio	4
1.3. Finalidade e estrutura do relatório	6
2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	8
2.1. Macrocontexto	8
2.2. Contexto legal	14
2.3. Contexto institucional	21
2.4. Contexto de natureza funcional	25
3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	27
3.1. Conceção	27
3.2. Questões essenciais	28
3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho	30
3.4. Atividades, tarefas e ações	30
3.5. Dificuldades e resoluções	42
3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas	44
3.7. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido	45
4. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA O FUTURO	46
4.1. Principais conclusões	46
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada	49
4.3. Apresentação das limitações	50
4.4. Perspetivas futuras e sugestões	51
REFERÊNCIAS	53

Índice de figuras

Figura 1 – <i>Grupos de tarefas de gestão de desporto.</i>	9
Figura 2 – <i>Organograma da Doctor Sport.</i>	25
Figura 3 – <i>Capa do FBR.</i>	34
Figura 4 – <i>Capa do FBRI.</i>	37
Figura 5 – <i>Logotipo do Torneio Internacional de Rugby JP.</i>	39
Figura 6 – <i>Cartaz publicitário do estágio das seleções.</i>	41

Índice de tabelas

Tabela 1.....	10
Tabela 2.....	22

Lista de abreviaturas

CMFF – Câmara Municipal da Figueira da Foz

EDP – Escola Desportos de Praia

FBR – Figueira *Beach Run*

FBRI – Figueira *Beach Rugby International*

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

1. Introdução

Quando se aborda gestão de desporto e, especificamente, de eventos de desporto, refere-se, necessariamente, marketing, patrocínios, finanças, economia, liderança, media digital, espaços e instalações de desporto, estrutura e dinâmica das organizações, e direito. A especificidade da gestão de desporto está relacionada com o marketing do desporto, as opções profissionais e o financiamento das organizações: o marketing devido à espontaneidade da atividade; as vias profissionais devido aos conhecimentos de desporto necessários e não apenas de finanças, marketing e gestão; o financiamento não tem, obrigatoriamente, a venda do serviço como fonte principal (Parks & Zanger, 1993).

Atualmente, existe uma elevada oferta de eventos de desporto. Isto obriga a uma diferenciação clara por parte das organizações para conseguirem captar participantes para os seus eventos. No presente relatório caracteriza-se as diferentes fases que contemplam a conceção dum evento e através das quais se pode potenciar o evento para se posicionar no mercado de forma destacada.

Para melhor compreender a prática profissionalizante do estagiário, é necessário perceber o funcionamento de todas estas temáticas afetas ao desporto e a complexidade do relacionamento destas no evento de desporto.

Assim, reconhecendo as diferentes tipologias de eventos e, consequentemente, as diferentes formas de intervenção, utilizando processos de liderança, sabendo a importância de projetar e planear, e, finalmente, como gerar valor para todos os intervenientes, é possível, através do presente relatório de estágio e da atuação do estagiário na DoctorSport, retirar aprendizagens dos processos de gestão de eventos de desporto.

Um ponto chave na recente história dos eventos de desporto foi a profissionalização do mesmo e a clivagem com o desporto amador. Esta mudança de paradigma resultou na ascensão desenfreada da

comercialização do desporto, alavancando os eventos em termos de interesse mediático, patrocínios, investimento financeiro, espectadores e participantes (Masterman, 2004).

1.1. Estado de conhecimento

O estagiário apresenta o seu conhecimento prévio à prática profissionalizante, começando por apresentar gestão de desporto através dos seus aspetos diferenciadores em relação à gestão tradicional, sendo eles o marketing de desporto, as estruturas financeiras das empresas de desporto, as carreiras nas indústrias do desporto e o enorme poder e influência do desporto como instituição social (Parks, Quaterman, & Thibault, 2011).

De seguida, aborda-se a tipologia de eventos e os estilos de liderança, fazendo a ligação entre gestão de desporto, os eventos e os seus responsáveis. Segundo Poit (2006), os eventos podem ser classificados de acordo com os seguintes critérios:

- Por categoria – Institucional ou promocional;
- Por área de interesse – Desportivo, cultural, social, empresarial, educacional, turístico, etc...
- Por tipo – Congressos, convenções, palestras, feiras, leilões, conferências, etc.

No caso de a área de interesse ser desportiva, Poit (2006) acrescenta que o evento comporta algumas subdivisões:

- Campeonato – Todos os concorrentes se defrontam pelo menos uma vez e tem uma duração relativamente longa;
- Torneio – Competição de carácter eliminatório que é realizada num curto espaço de tempo;
- Olimpíadas – Competição que reúne várias modalidades desportivas e pressupõe alguns dias na realização das diversas categorias;

- Taça – Normalmente se utiliza o nome taça juntamente com o nome oficial do torneio para prestar homenagem ou promover um patrocinador;
- Festival – Evento desportivo participativo e informal. Visa a integração, promoção da modalidade e motivação dos participantes;
- Gincana – Atividade desportiva recreativa que conta com diversas estações criativas e/ou objetos a serem atingidos;
- Desafios – Competições, normalmente individuais, que tem os processos de escala como referência.

No caso da DoctorSport, o sujeito acredita que a maioria dos eventos são institucionais, visto procurarem objetivos comerciais imediatos. Quanto à sua área de interesse, como foi referido anteriormente, é essencialmente desportiva, visto todos os eventos conterem atividade desportiva, sendo, na sua maioria, o foco exclusivo do evento. Já quanto às suas subdivisões, repartem-se principalmente por torneios ou taças, isto porque todos os eventos têm uma duração curta e, praticamente, nunca se defrontam todas as equipas. Ainda, alguns torneios pretendem homenagear atletas portugueses consagrados e, como tal, têm a nomenclatura de taça.

A seguir, define-se liderança porque, sem esta, é impossível a realização de um evento e o funcionamento de uma organização. Assim, liderança é conseguir que as pessoas certas façam as coisas certas na hora certa e da maneira certa (Poit, 2006). Segundo o mesmo autor, existem três tipos de liderança:

- Autoritário ou autocrático – Apenas o líder fixa as diretrizes e determina as providências para a execução das tarefas. Determina também, qual é a tarefa de cada um e como deve ser executada;
- Democrático – As diretrizes são debatidas e decididas em grupo, sempre estimuladas pelo líder, o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir os principais objetivos,

apenas solicitando aconselhamento técnico ao líder quando o grupo julga necessário. Os debates são comuns e o líder procura ser um membro normal do grupo;

- Liberal – Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com uma mínima participação do líder. Neste tipo de liderança há uma absoluta falta de participação do líder.

Após o estágio e consagrando o período em que o aluno lidou com a administração e com o diretor executivo da empresa, o sujeito afirma que, os tipos de liderança que foram aplicados se dividiram entre o autoritário e o democrático. Sendo que, na fase de execução dos eventos, se verifica um estilo mais autocrático enquanto, nas fases prévias, se observou um estilo mais democrático.

Ainda, e no contínuo do entendimento da organização, para que esta seja eficiente é imprescindível quem coordene os colaboradores, quem transmita confiança e ao mesmo tempo mantenha um ambiente altamente disciplinado. Tudo se resume à melhor relação entre os interesses pessoais e os organizacionais e é da responsabilidade do líder (Rego & Cunha, 2007).

1.2. Caracterização geral do estágio

O presente relatório, respeitante à unidade curricular de estágio pertencente ao mestrado de gestão de desporto da Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa, serve, através da sua redação, o propósito de sistematizar e organizar toda a informação útil, consolidar aprendizagens, integrar os conteúdos, permitindo, em última instância, o máximo aproveitamento da experiência profissional à qual o sujeito foi submetido.

Esta última unidade curricular pretende encerrar um ciclo de ensino onde são fornecidas as ferramentas necessárias à prática profissional de um mestre em gestão de desporto. Mais do que conhecimentos ou métodos, o

objetivo principal é dotar o aluno de uma visão periférica, embora focada no essencial, e de uma atitude flexível e pró-ativa na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Para esse efeito, esta experiência profissionalizante serviu plenamente o seu propósito, colocando-o perante constantes problemáticas e impelindo incessantemente a tomada de decisão.

Considerando o conhecimento como o diamante, o mestrando, imediatamente antes de iniciar o estágio, tem em sua posse a matéria prima, os conteúdos letivos, para poder formar diamantes. No entanto, para que isso se materialize, é necessário que esta seja sujeita a elevadas pressões e temperaturas, condições não existentes à superfície, mas a uma profundidade considerável, 160 km em direção ao interior da Terra. É neste sentido que aparece o estágio curricular na DoctorSport, proporcionando as condições, nada superficiais, para materializar o tempo investido, durante o período letivo, em conhecimento.

Embora existissem mais vias de formação, desde o início foi clara a preferência pela realização de estágio. O trajeto universitário foi construído, desde a escolha da licenciatura até ao presente, com a ambição de o estagiário se tornar um gestor de desporto. Perante isto, a possibilidade de integrar o mercado de trabalho de uma forma educativa fazia todo o sentido, alavancando a preparação e deixando-o um passo mais perto dos seus objetivos.

Sendo algo que lhe desperta total interesse, criou expectativas e ideias preconcebidas sobre o que é um gestor de desporto. É deste modo que surge o diretor executivo da DoctorSport e a própria empresa.

No decorrer do seu percurso no ensino superior, deparou-se com o diretor executivo da empresa enquanto seu professor, identificando-se este com a conceção de gestor de desporto e impulsionando o sujeito a investigar os seus projetos profissionais. Foi aí que se deparou com a DoctorSport, onde este liderou e lidera diversos eventos de diferentes dimensões com imenso sucesso. A origem da empresa, a visão e a missão, tal como a

referência encontrada no seu diretor, fizeram o mestrando não hesitar no momento da escolha do estágio.

O estágio compreendeu a duração de aproximadamente três meses, entre o dia 4 de Fevereiro e 11 de Maio, com participação em dois eventos (Figueira *Beach Rugby International* e Figueira *Beach Run*) após esse período.

Com apoio direto nos diferentes eventos organizados pela DoctorSport e, principalmente, com a corresponsabilidade pelos projetos Figueira *Beach Run* (FBR) e Escola de Desportos de Praia (EDP), o estagiário beneficiou de imensas oportunidades de aprendizagem.

Como posteriormente será abordado mais pormenorizadamente, importa projetar o que pretendemos alcançar, caminhar sem rumo não aporta a nenhum fim.

Assim, e após entendimento sobre as motivações do estagiário e da empresa, na primeira reunião, definiram-se as linhas orientadoras e decidiu-se os objetivos gerais. Enquadrando as possibilidades, as necessidades e as motivações de ambas as partes, atribui-se ao estagiário:

- Responsabilidade pelo planeamento, implementação e gestão de projeto da EDP;
- Responsabilidade pelo planeamento da FBR;
- Apoio e participação ativa nos restantes eventos da DoctorSport.

1.3. Finalidade e estrutura do relatório

De forma a reunir num documento toda a sistematização de conhecimentos relacionada diretamente com o último semestre do atual ciclo de ensino do aluno mas, indiretamente, também com o restante mestrado, serve este relatório como registo das atividades realizadas pelo mestrando e a sua convergência com os conteúdos lecionados e a teoria vigente.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, no primeiro caracteriza-se o estágio e as suas diversas áreas de intervenção. O segundo serve para enquadrar a prática profissional na literatura vigente, analisando a mesma no contexto do estágio. O terceiro capítulo descreve todas as tarefas e ações respeitantes à componente prática do estágio. Por fim, o quarto capítulo pressupõe uma reflexão crítica relacionando os conhecimentos adquiridos durante o estágio com o conhecimento científico.

2. Enquadramento da prática profissional

O presente capítulo serve para fundamentar as atividades do estagiário. Para que se possa entender a dimensão da gestão do desporto, quais as estratégias utilizadas e a orientação recebida, considera-se extremamente útil recorrer ao conhecimento científico produzido até à data.

2.1. Macrocontexto

Desporto são todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis (Carta Europeia do Desporto, 1992). Pecando pela sua abrangência, este conceito demonstra os diversos benefícios e principais razões para a enorme envolvimento do ser humano com o desporto, seja como praticante, adepto, participante ou de outra forma, direta ou indireta.

Existindo frequentemente uma certa confusão entre gestão e administração, esclarece-se a diferença e colmata-se a ideia de, no caso do desporto, ser gestão de desporto, afirmando que organizações desportivas geram ingressos, abastecem consumidores, fazem uma extensa política de mercado e produzem benefícios derivados de ingressos. Tarefas catalogadas como responsabilidade de um gestor e não de um administrador (Parks & Zanger, 1993)

Perante isto, ao gestor de desporto pede-se proficiência e pró-atividade para conjugar os interesses de todos os intervenientes e promover o sucesso da organização. Nesse sentido, importa conceptualizar gestão de desporto para melhor entender o papel do respetivo gestor numa organização. Retar, Pišot e Kolar (2015) referem gestão de desporto como um processo de coordenação com recursos-chave e cooperação bem-sucedida com os

participantes-chave para facilitar a realização eficiente dos objetivos da organização de desporto e/ou do atleta nos processos de gestão.

Após abordar superficialmente as responsabilidades de um gestor, direciona-se o foco para as competências necessárias na gestão de desporto. Na Figura 1 são representadas as principais áreas da gestão de desporto e as tarefas que um gestor deve saber como realizar em cada um dos três grupos. Consoante as diferentes tarefas e as diferentes organizações, ao gestor serão requeridas determinadas competências, dentro das presentes na figura (Parks et al., 2011).

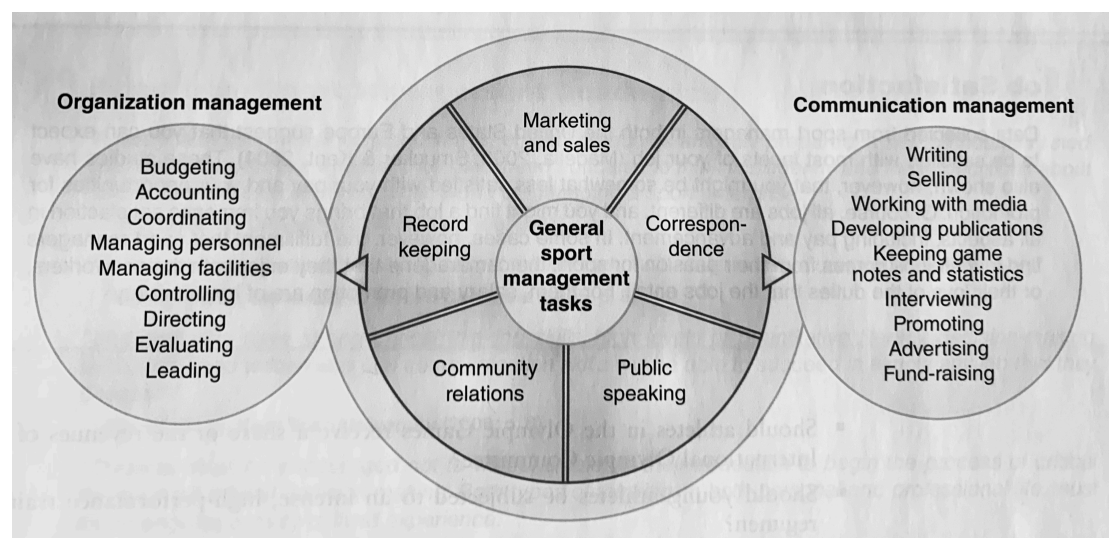


Figura 1 – Grupos de tarefas de gestão de desporto.

Fonte: Adaptado de “Managing sport in the 21st century”, por P. M. Pedersen, J. B. Parks, J. Quaterman, e L. Thibault, 2011, *Contemporary sport management*, p. 15.

Quanto maior a organização, maiores as responsabilidades, resultando tendencialmente na segmentação. Assim, um gestor de desporto poderá não ter a seu cargo todas as tarefas acima representadas, mas dominar, pelo menos, um dos três grupos. Ainda assim, e de encontro ao já referido, de forma genérica um gestor de desporto necessita ser proficiente em marketing, em finanças, em comunicação e em liderança.

No presente relatório, e como já observado no estado de conhecimento, a gestão de desporto aqui retratada está diretamente relacionada com eventos de desporto. Define-se evento como um acontecimento que se

caracteriza por proporcionar uma ocasião extraordinária de encontro de pessoas, com uma finalidade específica, a qual constitui o principal tema do evento e justifica a sua realização (Giacaglia, 2006).

A especificidade do evento de desporto difere na medida em que estes representam as organizações humanas que se focam principalmente em disponibilizar serviços de uma forma ideal (Blanc, 1999).

Evento de desporto está diretamente relacionado com impacto económico. Sendo impossível dissociar um do outro, Duglio e Beltramo (2017) criaram uma tabela que relaciona a dimensão dos eventos de desporto em função da atividade económica. Serve a Tabela 1 para representar a criada pelos autores e os respetivos cinco tipos de eventos.

Tabela 1.

Tipologia de eventos

	Regularidade	Singularidade	Dimensão	Atividade económica e interesse dos media
Tipo A	Irregular	Singular	Grande	Significativa
Tipo B	Regular	Plural	Grande	Significativa
Tipo C	Irregular	Singular	Grande	Limitada
Tipo D	Regular	Plural	Grande	Limitada
Tipo E	Regular	Plural	Pequeno	Nula

Nota. Adaptado de “Estimating the economic impacts of a small-scale sport tourism event: The case of the Italo-swiss mountain trail CollonTrek”, por S. Duglio, e R. Beltramo, 2017, *Sustainability*, 9, p. 4.

Analisando a tabela 1, é visível a multiplicidade de eventos existentes. Esta serve para compreender a imensidão de fatores que diferenciam um evento e que o aproximam do seu objetivo. Embora todas as diferenças, existem linhas centrais a respeitar, ficando a criatividade para outros campos da natureza do evento.

Independentemente do tipo de evento, é padronizado que siga uma sequência lógica de execução. Este encadeamento é dividido em cinco fases principais (Poit, 2006):

1. Ideia – Conceção;

2. Projeto – Venda;
3. Pré-evento – Planeamento;
4. “Transevento” – Durante;
5. Pós-evento – Depois.

Um evento, pela sua dimensão e complexidade, implica uma preparação prévia rigorosamente estruturada, para essa finalidade serve o projeto. Sendo este o instrumento pelo qual se transformam ideias em ações, é o passo que antecede ao agir humano, é um documento que tem como objetivo explicitar a ideia (Poit, 2006).

Para que o projeto possa servir o seu propósito, certas perguntas têm de ser respondidas de forma objetiva, sendo elas (Pires, 2007):

- O quê? – Qual o projeto a realizar? O que é necessário fazer (objetivos técnicos)?
- Como? – Qual é o ambiente e a complexidade do trabalho a realizar? Qual o sistema de planeamento a utilizar? Quanto custa o projeto e quais são os recursos disponíveis?
- Quando? – Quais o início e o fim de ação? Quanto tempo é necessário para que o projeto produza os efeitos desejados?
- Onde? – Onde é que o projeto se vai realizar?
- Por quem? – Quem são os responsáveis? Quem toma decisões?
- Com quem e para quem? – Com quem e para quem é que o projeto vai ser realizado? Quem são os destinatários?
- Para quê? – Quais são os objetivos que se pretendem atingir?

A par da importância de responder a estas questões, está a do planeamento. As respostas colocam objetivos que, de forma faseada, ao serem atingidos, asseguram o sucesso do projeto e, consequentemente, do evento.

Um plano refere-se ao curso da ação ou à direção em que se move a organização de um ponto para o outro. O plano envolve quatro passos sequenciais (Thibault & Quaterman, 2011):

1. Identificar os objetivos e a missão da organização;

2. Determinar os objetivos estratégicos;
3. Identificar os recursos necessários para implementar a estratégia;
4. Definir a linha do tempo para implementar a estratégia e identificar as metas para avaliar se a organização está na trajetória correta para atingir os objetivos.

Outra perspectiva de planeamento de um evento implica uma organização lógica no tempo, segundo Camy (2007), o evento compreende quatro fases também sequenciais:

1. A fase de projeção – Conceptualização, projeção e organização do evento desde a ideia original até à proposta de hospedar o evento;
2. A fase de desenvolvimento – Desenvolvimento e preparação do evento;
3. A fase de implementação – Execução do evento durante o treino e a competição;
4. A fase de extinção – Encerrar o evento após a competição.

Após a análise do planeamento, de forma genérica, a maioria das tarefas a fazer antes do evento implica o agendamento do evento, negociar os detalhes da organização envolvida, e coordenar a gestão de todos os aspetos do evento (Ammon & Stotlar, 2011).

Outro aspeto crítico dos eventos, são os erros. Sabendo que se seguirem alguns procedimentos e preceitos técnicos, se diminui sensivelmente a possibilidade de erros crassos nos eventos em que se tem responsabilidade organizacional (Poit, 2006).

Continuando a abordar a gestão de risco no evento de desporto, Barreau (2001) afirma que a organização desportiva tem uma duração precisa e previamente definida. Este carácter efémero não permite anular as consequências do risco realizado no tempo e propõe um método para essa mesma gestão.

O método consiste na análise e tratamento dos riscos. Ou seja, a análise de riscos articula-se em torno de duas funções e duas etapas. Trata-se primeiro de identificar, de recensear e de classificar os riscos, depois de os

avaliar. Já o tratamento de riscos requer a aplicação de métodos e uma organização adaptada, constituindo-se por um programa de prevenção, a fim de evitar ao máximo a realização dos riscos recenseados, e de um programa de tratamento do acidente quando a sua realização não tiver sido evitada (Barreau, 2001).

Para implementar um evento deve-se seguir todos os passos supracitados, no entanto, algo indispensável ao sucesso de um evento é a organização que o implementa. Uma organização é, nada mais, do que uma identidade social fruto de ações conjugadas, cujos objetivos são alcançados com trabalho de equipa (Thibault & Quaterman, 2011).

Um evento só é bem-sucedido devido ao seu staff. Nenhuma organização de eventos de relativa dimensão consegue implementar o seu evento sem pessoas contratadas a curto prazo para o decorrer do evento. Assim, é importante que todos os programas de treino de staff incluam a discussão do papel da ética profissional na gestão de eventos e instalações (Ammon & Stotlar, 2011). Os programas de treino têm grande relevância nos eventos, como indica Shank (2002) ao afirmar que programas de treino devem ser designados e incluídos nos planos de implementação para que o staff esteja preparado para implementar as estratégias. Até todo o staff estar em ordem, é improvável que a organização de desporto consiga implementar com sucesso o plano de marketing.

Após anteriormente se referir que marketing do desporto é um dos aspetos que diferencia a gestão de desporto, conceptualiza-se o mesmo. O marketing do desporto tem como propósito gerar valor a todos os que se relacionam com a organização e à própria. Através deste processo organizacional, gerem-se os relacionamentos e beneficiam-se os diferentes participantes na dinâmica do serviço ou produto (Correia, Biscaia, & Menezes, 2014).

A tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao cliente obtendo lucro (Kotler, 2003), o marketing do desporto é o processo pelo qual se põe em prática.

Para atingir o principal objetivo do marketing de desporto, satisfazer os participantes, a organização necessita de gerir e conectar processos de trabalho. Empresas de performances elevadas focam-se incessantemente no núcleo dos processos de negócio, sendo eles o desenvolvimento de novos produtos, captação de clientes, retenção destes e a satisfação dos pedidos (Kotler, 2003).

O sucesso das organizações como sendo dependente da qualidade das relações com todos os intervenientes, embora se tenha consciência de que o papel fundamental para o sucesso do evento esteja nos espectadores (Correia et al., 2014).

A implementação de um evento começa com comunicação e a comunicação eficaz requer um estilo de liderança que permite e encoraja o entendimento do plano de marketing por todos os membros (Shank, 2002).

2.2. Contexto legal

Após contextualizada a gestão de eventos desportivo, segue-se o enquadramento legal. Este é crucial para as organizações, eventos e participantes, visto ressaltar os seus direitos e deveres.

Para começar, analisa-se a posição do Estado relativa à atividade física e o desporto, sendo esta extremamente significativa para a respetiva prática de atividade física e do desporto pelos demais intervenientes.

Segundo os números 1 e 2 do artigo 79º da Constituição da República Portuguesa (1976):

“Artigo 79º

(Cultura Física e Desporto)

1. Todos têm o direito à cultura física e ao desporto.

2. Incumbe ao Estado em colaboração com as escolas e associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.”

Portanto, todos têm direito à prática e o Estado suporta-se das demais entidades com implicação desportiva para oferecer esse direito aos cidadãos. Ainda, segundo a alínea d) do nº 1 do artigo 70º da Constituição da República Portuguesa:

“Artigo 70º

(Juventude)

1. Os jovens gozam de proteção especial para efetivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente:

...

d) Na educação física e no desporto;

...”

Ou seja, e de uma forma mais específica, a juventude recebe, de forma direta, o apoio para a cultura física através da educação física e do desporto. Além de os direitos mencionados, o Estado também considera íntimos, o direito à saúde e a atividade física e o desporto, como se pode observar na alínea b) do nº 2 do artigo 64º da Constituição da República Portuguesa:

“Artigo 64º

(Saúde)

2. O direito à proteção da saúde é realizado:

...

b) Pela criação de condições económicas, sociais, culturais e ambientais que garantam, designadamente, a proteção da infância, da juventude e da velhice, e pela melhoria sistemática das condições de vida e de trabalho, bem como pela promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular, e ainda pelo

desenvolvimento da educação sanitária do povo e de práticas de vida saudável.

...”

Após a leitura da Constituição da República Portuguesa demarca-se a responsabilidade atribuída ao Estado, em conjunto com outras entidades, pela dinamização da atividade física e do desporto. Mas a lei portuguesa não se remete apenas a princípios constitucionais, através da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto conceptualiza o tratamento adequado e as medidas que promulgam o supracitado na Constituição da República Portuguesa.

A forma como o Estado pretende agir de encontro às suas responsabilidades pode ler-se no nº 1 do artigo 7º da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto:

“Artigo 7º

Desenvolvimento do desporto

1. Incumbe à Administração Pública na área do desporto apoiar e desenvolver a prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros, incentivar as atividades de formação dos agentes desportivos e exercer funções de fiscalização, nos termos da lei.

...”

Portanto, é através dos meios supracitados que se pretende cultivar a atividade física e o desporto, bem como a saúde dos cidadãos. Numa perspetiva crítica, considera-se insuficiente o esforço realizado pelo Estado para efetivar tais direitos, no entanto, tal não acontece pela escolha errónea dos meios mas sim pela dinâmica organizacional que os agrega.

Após abordar o posicionamento do Estado e os direitos promulgados a todos os cidadãos, observa-se agora para o específico, começando por

enquadrar legalmente o praticante desportivo. No nº 1 do artigo 34º da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto refere-se:

“Artigo 34º

Praticantes desportivos

1. O estatuto do praticante desportivo é definido de acordo com o fim dominante da sua atividade, entendendo-se como profissionais aqueles que exercem a atividade desportiva como profissão exclusiva ou principal.

Após esclarecimento sobre o apoio à prática desportiva, diferencia-se a prática amadora da profissional, atribuindo-lhe um estatuto. “Um praticante desportivo que celebre um contrato de trabalho, exercendo a sua atividade desportiva em moldes não exclusivos ou principais, não deixa de ser um praticante desportivo profissional” (Meirim, 2017, p. 251). Pede-se atualmente a revisão deste artigo na legislação portuguesa que não contempla os direitos de atletas profissionais com outra(s) atividade(s) profissional(is) adjacente(s).

Continuando na senda do praticante desportivo profissional, importa ressaltar o caso específico dos atletas de alto rendimento, conceptualizando-o e delimitando a sua abrangência, como se pode verificar nos nº 1 e nº 2 do artigo 44º da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto:

“Artigo 44º

Medidas de apoio

1. Considera-se desporto de alto rendimento, para efeitos do disposto na presente lei, prática desportiva que visa a obtenção de resultados de excelência, aferidos em função dos padrões desportivos internacionais, sendo objeto de medidas de apoio específicas.

2. As medidas referidas no número anterior são estabelecidas de forma diferenciada, abrangendo o praticante desportivo, bem como os técnicos e árbitros participantes nos mais altos escalões competitivos, a nível nacional e internacional.”

Paralelamente à posição do Estado e aos direitos dos atletas, a legalidade da organização é premente para o enquadramento do presente relatório.

A organização, que proporcionou a realização do estágio, enquadra-se como uma sociedade comercial e, como tal, encontra-se ao abrigo do Código das Sociedades Comerciais. O nº 2 do artigo 7º do Código de Sociedades Comerciais, do DL nº 262/82, de 2 de Setembro, alterado pelo DL nº 76/2006 de 29 de Março, indica:

“Artigo 7º

(Formas e partes do contrato)

...

2. O número mínimo de partes de um contrato de sociedade é de dois, exceto quando a lei exija número superior ou permita que a sociedade seja constituída por uma só pessoa.

...”

Perante isto, deparamo-nos perante uma empresa com regime de sociedade por quotas. As suas principais características estão expostas no nº 1 do artigo 197º do Código de Sociedades Comerciais, do DL nº 262/82, de 2 de Setembro, alterado pelo DL nº 76/2006 de 29 de Março:

“Artigo 197.º

(Características da sociedade)

1. Na sociedade por quotas o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social, conforme o disposto no artigo 207º.”

Já quanto aos direitos dos sócios, identificam-se os de maior relevo para o objeto em estudo. Sendo uma sociedade comercial, objetivando obter lucro, a lei é clara quanto à repartição do mesmo em sociedades por quotas. Também se clarifica a possibilidade dos sócios pertencerem aos órgãos administrativos. Estes termos estão pautados nas alíneas a) e d) do nº 1 do artigo 21º do Código de Sociedades Comerciais, do DL nº 262/82, de 2 de Setembro, alterado pelo DL nº 76/2006 de 29 de Março.

“Artigo 21º”

(Direito dos sócios)

1. Todo o sócio tem direito:

a) A quinhonar nos lucros;

...

d) A ser designado para os órgãos de administração e de fiscalização da sociedade, nos termos da lei e do contrato.

...”

E ainda, respeitante às competências dos sócios, a responsabilidade pela atribuição do cargo de gerência, tal como a sua destituição, pela designação dos órgãos de fiscalização e aprovação do relatório de contas, estão discriminadas ao abrigo das alíneas d) e e) do nº 1 e alíneas a) e b) do nº 2 do artigo 246º do Código de Sociedades Comerciais, do DL nº 262/82, de 2 de Setembro, alterado pelo DL nº 76/2006 de 29 de Março.

“Artigo 246º

(Competência dos sócios)

1. Dependem de deliberação dos sócios os seguintes actos, além de outros que a lei ou o contrato indicarem:

...

d) A destituição de gerentes e de membros do órgão de fiscalização;

- e) A aprovação do relatório de gestão e das contas do exercício, a atribuição de lucros e o tratamento dos prejuízos;

...

- 2. Se o contrato social não dispuser diversamente, compete também aos sócios deliberar sobre:

- a) A designação de gerentes;
- b) A designação de membros do órgão de fiscalização;

...”

O dirigente desportivo, designado pelos sócios da sociedade para gerente da organização também se encontra ao abrigo da lei, afirmando o Estado a responsabilidade pelos seus direitos e deveres, como previsto no artigo 36º da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto:

“Artigo 36º

Titulares de cargos de dirigentes desportivos

A lei define os direitos e deveres dos titulares de cargos de dirigentes desportivos.”

Após se situar a organização e os respetivos dirigentes, enquadra-se agora os agentes de desporto responsáveis pela execução dos serviços afetos à organização.

Os nº 1 e nº 2 do artigo 35º da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto discriminam a necessidade de formação específica para se poder exercer a profissão de técnico de atividade física e desporto, técnico de exercício e saúde, e ainda de gestor desportivo profissional.

“Artigo 35º

Formação de técnicos

- 1. A lei define as qualificações necessárias ao exercício das diferentes funções técnicas na área da actividade física e do desporto, bem como o processo de aquisição e de actualização

de conhecimentos para o efeito, no quadro da formação profissional inserida no mercado de emprego.

2. Não é permitido, nos casos especialmente previstos na lei, o exercício de profissões nas áreas da actividade física e do desporto, designadamente no âmbito da gestão desportiva, do exercício e saúde, da educação física e do treino desportivo, a título de ocupação principal ou secundária, de forma regular, sazonal ou ocasional, sem a adequada formação académica ou profissional.”

Para terminar o enquadramento legal, falta situar os eventos de desporto, o serviço prestado pela organização. Como tal, caracteriza-se o necessário para obter o estatuto de interesse público. Para o efeito, apresenta-se o disposto no artigo 5º do Decreto-Lei nº 41/2019:

“Artigo 5º

Interesse público de eventos ou competições desportivas

Para efeitos do disposto nos nºs 1 e 2 do artigo 46º da Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro, são considerados eventos ou competições desportivas de interesse público, para além das que venham a ser reconhecidas por despacho do membro do Governo responsável pela área do desporto, as manifestações desportivas que integrem os quadros competitivos regulares das respetivas federações desportivas nacionais ou internacionais.”

2.3. Contexto institucional

Num estudo realizado por Matos e Diniz (2006), em relação aos fatores que promovem a atividade física, concluiu-se que a interação com os amigos é benéfica, que os resultados da prática trazem satisfação e, ainda que, é uma forma agradável de passar tempo. No entanto, a conclusão mais

interessante do estudo, incide na mudança de paradigma. A adesão à atividade física está dependente de uma dimensão de satisfação e não de um sacrifício em prol de ser saudável.

É neste contexto, que, em 2003, é fundada a DoctorSport, com sede em Coimbra, observando uma janela de oportunidade perante uma elevada taxa de sedentarismo a nível nacional, muito devido à falta de iniciativas. Como já referido, com quatro sócios, todos formados em ciências do desporto e educação física pela Universidade de Coimbra. Pese embora se posicionar como uma sociedade desportiva, o primeiro evento que organizaram, foi o Festival Nacional de Estudantes do Ensino Secundário. Até aos dias de hoje, multiplicaram-se os eventos da empresa, constando no currículo: Figueira *Beach Rugby International* (FBRI), Coimbra *Legends Cup*, Circuito Nacional de *Beach Rugby*, *Trail Run* Coimbra, *Madjer International Youth Cup*, Figueira *Smash Fest* e o Hugo Almeida *International Footvoley*. De todos os eventos da empresa, apresenta-se agora a Tabela 2 com a caracterização dos que se mantêm a ser organizados.

Tabela 2.

Classificação dos eventos da DoctorSport.

Evento	Tipo	Nº de Edições	Dimensão	Abrangência
FBRI	Torneio	10	Internacional	Grande
Madjer <i>International Youth Cup</i>	Taça	2	Internacional	Grande
Figueira <i>Smash Fest</i>	Torneio	2	Nacional	Pequena
Hugo Almeida <i>International Footvoley Cup</i>	Taça	9	Internacional	Pequena
FBR	Desafio	2	Nacional	Grande

Nota. Adaptado de “Estimating the economic impacts of a small-scale sport tourism event: The case of the Italo-swiss mountain trail CollonTrek”, por S. Duglio, e R. Beltramo, 2017, *Sustainability*, 9(3), p. 647.

A tabela baseia-se nos aspetos a que o estagiário teve acesso, sendo que na questão da abrangência, classifica-se como grande se contemplar mais de cento e cinquenta participantes e pequeno se menor do que esse número.

De forma a melhor posicionar-se no mercado, a DoctorSport é clara quanto aos fundamentos da organização.

No que se refere à visão, é uma empresa dedicada à organização de eventos únicos e exclusivos utilizando o maior e mais universal meio de comunicação, o desporto. Procuramos através dos nossos eventos proporcionar não só emoções e experiências, bem como transmitir a paixão e o entusiasmo que nos motiva a desenvolver projetos únicos e exclusivos tendo em conta as necessidades e especificidades dos nossos clientes (DoctorSport, 2004).

A missão da DoctorSport é “comunicar e diferenciar a imagem da marca dos nossos clientes, proporcionando ao seu público-alvo experiências e sensações únicas, contribuindo para o seu bem-estar e valorização pessoal. Neste contexto, procura sempre desenvolver projetos que criem o máximo impacto na comunidade, apostando desta forma em princípios de originalidade e criatividade, dos quais não abdica” (DoctorSport, 2004).

A maioria dos eventos em que o estagiário colaborou eram da responsabilidade da DoctorSport, no entanto, alguns apenas contaram com o apoio da mesma, como o Torneio Internacional JP Rugby e o Estágio das Seleções Portuguesa e Polaca de Futebol de Praia, sendo da responsabilidade da Associação Académica de Coimbra – Secção de Rugby e a Câmara Municipal da Figueira da Foz (CMFF), respetivamente.

Todos os eventos da responsabilidade da DoctorSport estão inseridos num projeto denominado Figueira *Beach Sports City* (FBSC), num acordo entre a empresa e a CMFF, cujo objetivo é gerir de uma forma lógica e agregadora as atividades desportivas da praia da Figueira da Foz.

Após abordar a empresa no seu contexto externo, aborda-se agora o contexto externo face à empresa. Concorrentes são empresas que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes (Kotler, 2003). O autor afirma ainda que após a organização identificar os seus concorrentes diretos e as suas estratégias, algumas questões têm de ser feitas: o que é que cada concorrente procura no mercado e o que guia o comportamento de cada concorrente.

Assim, e após uma análise exaustiva na internet, foi encontrada uma empresa de organização de eventos de cariz desportivo, mais especificamente, de desportos de aventura na Figueira da Foz. Ou seja, a única empresa que se pode considerar concorrência direta na mesma área de atuação, não tem sequer um comportamento semelhante da DoctorSport. Já analisando a concorrência em todo o distrito de Coimbra, distrito a que pertence a Figueira da Foz, encontraram-se mais três empresas de organização de eventos de desporto. Já quanto aos eventos concorrentes na zona da Figueira da Foz, no período de Julho a Setembro, que contempla todos os eventos da DoctorSport, existem três eventos concorrentes. Ou seja, que concernem atividades semelhantes na mesma área de atuação. Já fora da Figueira da Foz, mas eventos concorrentes, encontram-se oito eventos em todo o distrito de Coimbra. Para terminar o enquadramento dos eventos, falta apenas o número de eventos de desporto em toda a região de Coimbra no período em causa, que perfaz um total de quarenta (Agenda eventos 2019 Jul - Dez, 2019). Para finalizar, ressaltar ainda a utilização de *benchmarking* como a ferramenta aplicada para a análise realizada. Este consiste na melhoria do desempenho organizacional através da avaliação contínua das organizações consideradas como concorrentes onde se reconhecem boas práticas, com sistemas de medição e comparação de serviços ou produtos (Soares, Serôdio-Fernandes, & Machado-Santos, 2007).

2.4. Contexto de natureza funcional

Quando se analisa a organização no seu contexto interno, é essencial observar a estrutura organizacional, sendo que esta consiste num sistema formal de tarefas e relações autoritárias que controlam como as pessoas coordenam as suas ações e utilizam os recursos para atingir os objetivos organizacionais (Jones, 2010).

Por outro lado, a organização da empresa consiste nas estruturas, políticas e cultura corporativa, sendo que todas elas podem-se tornar disfuncionais num ambiente empresarial em mudança abrupta (Kotler, 2003).

A liderança da estratégia requer um campeão, alguém que acredite tão avidamente no plano estratégico de marketing que seja capaz de partilhar a mensagem com quem seja responsável pela implementação (Shank, 2002).

Como já percecionado anteriormente, a organização é composta por quatro sócios, correspondendo estes à administração. Tratando-se de uma empresa verticalizada, seguidamente, de cima para baixo, temos o diretor executivo e, logo a baixo, as três diferentes áreas da empresa: administração e finanças, operações e logística e, por último, marketing e comunicação. Na Figura 2, esquematiza-se o funcionamento da organização.

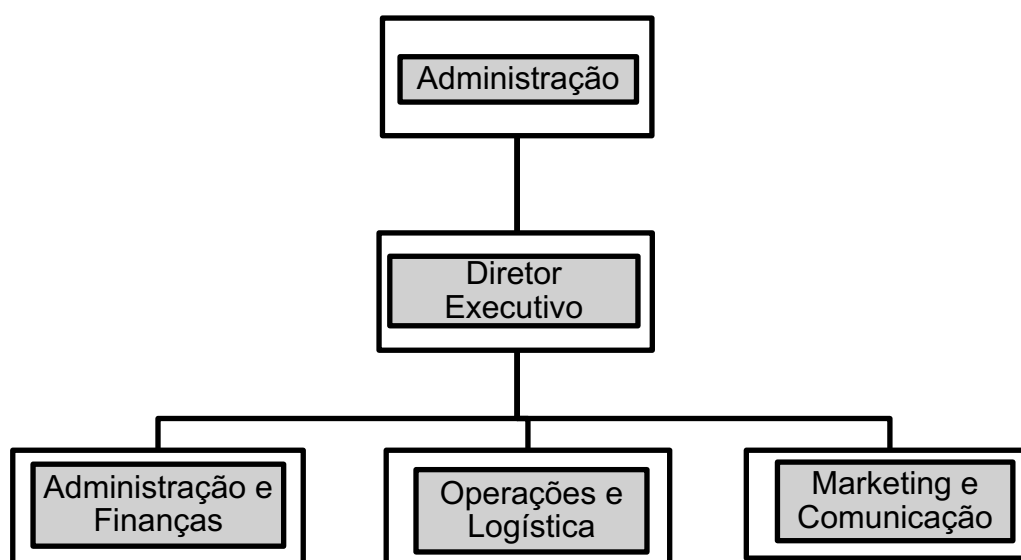


Figura 2 – Organograma da Doctor Sport.

Fonte: DoctorSport, 2004

Todas as organizações ambicionam a um elevado desempenho, a serem eficazes. Tal só é atingindo considerando um elevado número de critérios, sendo que, a conjugação destes, serve para conciliar os objetivos de todos os participantes de forma congruente e pacífica (Rego & Cunha, 2007).

Para compreender melhor o funcionamento da empresa, clarifica-se que os mesmos quatro sócios que compõem a administração estão também distribuídos pelas diferentes áreas. Excluindo a fase de execução dos eventos, são estes quatro os únicos funcionários. Algo que muda radicalmente de figura durante o período propriamente dito do evento.

Durante a fase de execução, são contratadas pessoas para serem o staff do evento. São, portanto, trabalhadores da empresa, mas por um período de tempo limitado. Dentro das suas funções, encontram-se principalmente as questões logísticas e apoio aos jogos, resumidamente, tudo o que for necessário durante o evento. Importa ainda ressaltar que, através da liderança, o staff é fomentado à excelência, isto porque o empenho e esforço depende diretamente da confiança que sentem em quem os lidera e essa confiança advém de esforço, sacrifícios e riscos pessoais tomados pelo líder (Rego & Cunha, 2007).

3. Realização da prática profissional

Como já referido, a prática profissionalizante decorreu num período de cerca de três meses e meio na empresa DoctorSport. Seguidamente, e após o enquadramento teórico, são abordados os elementos relativos ao estágio.

3.1. Conceção

Para melhor compreender o estágio, importa, em alguns casos, recordar e, noutros, elucidar os elementos mais preponderantes da prática profissional.

Mas primeiro, relaciona-se a organização com o indivíduo. A preocupação pelas hipóteses de formação e desenvolvimento pessoal devem ser uma constante da organização desportiva. De forma mais específica, esta deve implementar ferramentas que compatibilizem os objetivos globais da empresa com os interesses do sujeito (Soares et al., 2007).

De forma a clarificar os objetivos gerais da empresa referidos na caracterização geral do estágio, que se verificam compatibilizar com os do estagiário, foram definidos os objetivos específicos. A descodificação destes considerou-se fulcral, podendo o mestrando visualizar as suas funções, motivando-o. Os objetivos são os seguintes:

- Criação dos suportes de comunicação da EDP;
- Programação das atividades da EDP;
- Gestão de recursos e logística da EDP;
- Gestão de canais de promoção da FBR;
- Estabelecer contactos com parceiros e com público alvo da FBR;
- Gestão de aspetos logísticos da FBR;
- Apoio ao torneio internacional de Rugby JP;
- Apoio ao FBRI.

Estes objetivos específicos surgiram da conjugação das possibilidades e das necessidades da empresa, tendo, obviamente, em conta as limitações e o grau de autonomia do mestrando.

Analisando brevemente as possibilidades, a empresa tinha à sua responsabilidade seis eventos: FBR, EDP (ainda não implementado), *Madjer International Youth Cup*, *Figueira Smash Fest*, *Hugo Almeida International Footvoley Cup* e FBRI. Destes seis, apenas os dois primeiros necessitavam de grandes esforços de gestão, ou seja, todos os outros já se encontravam bastante alinhados, necessitando apenas de afinações e trabalho rotineiro. Perante isto, e para benefício do estagiário, foi-lhe alocada maior responsabilidade e mais tarefas nos eventos mais embrionários.

O metodólogo e diretor executivo da DoctorSport foi com quem o sujeito contactou na maioria do período de estágio. No entanto, o estagiário trabalhou com os restantes três sócios da empresa, com um funcionário do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), devido às questões de certificação da Escola Desportos de Praia, com dois funcionários da CMFF e com o staff constituinte dos eventos em que participou na fase de implementação.

3.2. Questões essenciais

Estando estabelecido como foco principal das atividades do estagiário a EDP e a FBR, importa olhar de forma crítica para estes dois eventos.

Sendo uma área relativamente recente, a evolução da gestão de desporto evoluiu abruptamente nos últimos vinte anos, passando a resolução de problemas de práticas pedagógicas para uma complexa conjugação de instrumentos e técnicas científicas (Pires, 2005).

A FBR encaminhava-se para a segunda edição, sabendo à priori que a primeira edição, no verão passado, tinha ficado aquém das expectativas. Contando com cerca de oitenta participantes, o evento no areal da Figueira

foi considerado pela organização parco na captação de participantes, a avaliação do evento sugeriu procurar alternativas na área da comunicação.

Quanto à EDP, a situação é completamente diferente. Ao início do estágio, sem qualquer edição realizada, apenas havia o interesse da CMFF na realização de um campo de férias para jovens na pausa letiva de verão por parte da DoctorSport, não havendo nada mais definido.

Posto isto, as questões essenciais em torno do trabalho do estagiário que se impunham eram:

- Como aumentar o número de participantes na segunda edição do FBR? Que estratégias de comunicação adotar?
- Havendo apenas uma ideia para a existência de um campo de férias, como se desenvolve um evento? Quais as etapas da sua conceção?

Perante as questões que se levantam, surge uma bem mais pertinente, e com relação direta para as anteriores, como deve ser realizada a tomada de decisão por parte do estagiário ao longo da prática profissionalizante? A tomada de decisão é importante na resolução de problemas, na perseguição de objetivos. Sendo que implica sempre incerteza e risco, obrigando a optar por um de, pelo menos, dois caminhos (Rosa, 2019).

Segundo Rui Antunes, Presidente da Direção da Sociedade de Tiro nº 2 de Lisboa, entrevista registada por Rosa (2019), na tomada de decisão importa manter o foco corretamente direcionado. Sendo que em primeiro lugar devem estar os clientes, depois a continuidade da sociedade e em último a saúde financeira.

3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho

Uma realidade crítica ontológica baseia a conceptualização enquanto procura revelar o porquê de um fenómeno ocorrer ou não, providenciando mais lógica e estrutura ao quadro de problemas perversos (Byers, Haydays, & Pappous, 2019). Assim, o presente relatório procura formular respostas que, como poderemos ver seguidamente, têm sido foco de estudo.

Mais investigação é necessária para conseguir sustentar conhecimento em diversas áreas, uma delas, por exemplo, é a área política onde, quanto aos sucessos e falhanços, quando se encontra uma solução, se gera um novo problema. Assim, conseguir medir a complexidade do tema, a dificuldade em formulá-lo consoante a necessidade de mais investigação, facilitará o enquadramento do mesmo (Byers et al., 2019).

No entanto, de uma forma mais pragmática e, como tal, com transferência para a prática do estagiário, no desenvolvimento de raiz de um evento questiona-se se os participantes e decisores devem ter voz no planeamento e execução do legado, idealmente desde a fase da proposta, para que os interesses dos participantes, as limitações de conhecimento e fragmentação do conhecimento sejam reconhecidas de maneira transparente (Byers et al., 2019).

Já no que toca a área de comunicação de eventos de desporto, com o aumento da escala de eventos e, desse modo, o comprometimento dos recursos, é imperativo que o marketing de eventos seja tratado como parte do plano estratégico. As organizações também necessitam de integrar totalmente os eventos com o marketing de comunicações (Gupta, 2003).

3.4. Atividades, tarefas e ações

Neste ponto do relatório, faz-se o registo da prática do estagiário. Imediatamente a baixo, serão abordados os eventos em que o estagiário

participou, tal como todas as intervenções consequentes. De relembrar apenas que, os últimos dois eventos deste ponto, não são da responsabilidade da DoctorSport, apenas auxiliando, a mesma, na gestão dos eventos.

Escola Desportos de Praia

Integrado no projeto FBSC, a EDP consiste num campo de férias para jovens dos 10 aos 13 anos de idade, a realizar-se na zona desportiva de Buarcos, que terá a sua primeira edição no ano de 2020.

Pertencendo ao projeto várias iniciativas como torneios de vários desportos e uma corrida de praia que atraem, à Figueira da Foz, turistas e praticantes de fora, também o foco está na comunidade jovem. Fomentar a prática desportiva e rentabilizar o vasto areal, objetivos da CMFF, resultaram inclusive na capacitação de zonas específicas da praia para a prática desportiva. Perante isto, e na continua procura de enriquecer este projeto, surgiu a ideia da EDP.

Embora existam já alguns campos de férias na pausa letiva de verão na Figueira da Foz, a diferenciação pela zona de atuação considerou-se impactante para a EDP não ser ameaçada pela concorrência.

Ao estagiário incumbiu-se a realização do projeto pedagógico e de animação, elaboração do regulamento interno e obtenção da creditação necessária pelo IPDJ, ou seja, toda a parte de conceção antecedente ao evento, a fase de projeção.

Esta fase iniciou-se com a investigação do que seria necessário para implementar um campo de férias. Desde questões burocráticas a questões do foro prático e logístico.

Para atingir objetivos pré-estabelecidos, tratando-se de operações complexas, sendo estas realizadas em tempo útil e de forma eficaz, são

utilizadas técnicas de programação específica conjugas no planeamento e gestão de projetos (Pires, 2005).

O estagiário encontrou como questões legais, a exigência de creditação do campo de férias pelo IPDJ. Assim, primeiro debruçou-se nos documentos necessários para a creditação, verificando-se que teria de apresentar o regulamento interno e o projeto pedagógico e de animação. Posto isto, o sujeito dedicou-se à elaboração dos respetivos documentos, que seriam, independentemente do IPDJ, elementos fundamentais à prossecução da EDP.

A elaboração de tais documentos implicava a definição da maioria das questões afetas ao decorrer do campo de férias. Assim, definiu-se o período em que este decorreria, o horário vigente das atividades, o plano de atividades, os destinatários, os objetivos gerais e específicos, os princípios e valores, as estratégias educativas, a estratégia de comunicação e os recursos materiais e humanos necessários. Para a definição destes aspetos, o estagiário valeu-se de uma profunda investigação e da orientação do metodólogo.

Para eleger as atividades decorrentes durante o campo de férias, o sujeito guiou-se por o que se consideram as perguntas essenciais para Piéron (2005):

- Há coerência entre as características da matéria ensinada e as atividades?
- As atividades correspondem ao nível inicial dos alunos?
- As atividades respondem às exigências das instruções e dos programas oficiais?

Após a elaboração destes documentos, deu-se a parte mais demorada da fase de preparação, o processo burocrático de creditação implicava o carimbo e assinatura de um representante da CMFF e da aprovação por parte do IPDJ. Os extensos períodos em que o processo estava do lado de uma destas instituições aliado às necessárias retificações implicaram que o

tempo estimado de resolução deste assunto passasse de um mês e meio (previsto inicialmente) para três meses.

Para terminar a fase de preparação, faltava apenas a ficha de inscrição elaborada também pelo estagiário no decorrer do período de creditação.

Figueira Beach Run

O mais recente evento do projeto FBSC, a corrida de praia, teve a sua segunda edição no dia 24 Agosto de 2019. Uma corrida de 5 ou 10 km's no maior areal urbano da Europa ou ainda uma caminhada ecológica de 5 km's. Com cerca de 300 participantes, o evento foi um sucesso, servindo este segundo ano de consolidação.

Aquando do início do estágio, e após a análise feita pela empresa à primeira edição do evento, considerou-se que este tinha ficado aquém das expectativas. Desta reflexão resultou a crença de que seria necessário melhorar a área da comunicação de modo a conseguir alcançar os níveis de abrangência pretendidos e também realizar um estudo de mercado referente à concorrência nos eventos do mesmo segmento a nível nacional.

Posto isto, foi entregue ao estagiário a responsabilidade de gerir a comunicação do evento. A visão da empresa quanto aos recursos monetários disponíveis para esta área, muito reduzidos, tornavam a tarefa desafiante.

Visto o evento procurar atrair praticantes de todo o país e não só da comunidade local, considerou-se inapropriada a execução de ações publicitárias físicas. Assim, e tendo em conta a contenção de custos, assumiu-se a internet como o melhor meio para captar os potenciais consumidores do evento. As noções de marketing facultadas pela componente letiva e os conhecimentos do metodólogo relevaram-se decisivos nas ações realizadas.

A opção pela internet e redes sociais deve-se à capacidade de promover uma relação entre consumidores e a organização, isto através de interações com outros consumidores e com a própria organização. Esta vertente do marketing permite ainda aumentar o grau de satisfação dos consumidores (Santos & Mezzadri, 2019).

Dentro da escolha da internet, já percecionada, era ainda perentória a restrição a três ou quatro plataformas adequadas onde, a atuação clínica e programada, poderiam ter mais impacto. Escolheram-se duas redes sociais, o Instagram e o Facebook, e ainda o Mailchimp, uma plataforma de automação de marketing. As redes sociais, através de publicações regulares com periodicidade definida (duas por semana), serviam para captar *leads*, sendo que os e-mails dos *leads* eram colocados na *mailing list* do Mailchimp, servindo esta plataforma para enviar informações mais práticas e promover a inscrição no evento.

Seguidamente apresenta-se a Figura 3, que serviu de capa nas publicações feitas nas redes sociais e nos e-mails enviados via Mailchimp.



Figura 3 – Capa do FBR.

Fonte: Doctor Sport, 2019.

Visto a aposta nas redes sociais para captar participantes, uma imagem forte e convidativa do evento impunha-se. Neste caso, bem destacado a

laranja encontra-se o que se pretende oferecer com o evento, mas também se realça o ambiente em que este vai decorrer.

Ainda na área da comunicação, o estagiário ficou responsável por criar uma base de dados com as informações (nome, contacto telefónico, e-mail, *url* do Facebook e do *website*) de todo o tipo de organizações relacionadas com a área de intervenção do evento (clubes, lojas de roupa desportiva, etc...), sendo que, no caso dos clubes, optou-se por colocar as informações das associações distritais de Coimbra, Aveiro e Leira. Esta base de dados serviu seguidamente para “alimentar” o Mailchimp. Foram realizadas mais de cinquenta publicações no Facebook e seis e-mails foram enviados através do Mailchimp.

Paralelamente à área da comunicação, desenvolveu-se o estudo de mercado que ajudou a enquadrar o posicionamento do evento e a definir estratégias para alavancar o mesmo. Primeiro caracterizou-se as restantes corridas concorrentes:

- Maratona Melides – Troia;
- Corrida Comporta – Troia;
- Espinho *Beach Run*;
- Circuito *Shark Race*.

Posteriormente foram analisadas, concluindo-se que tinham uma média de aproximadamente 186 participantes e todas entre os 120 e os 250, preços entre os 15€ e os 40€, distâncias compreendidas entre os 5km e os 40km. A publicitação dos eventos desde apenas uma página de Facebook parcamente dinamizada até à existência de uma barraca de publicidade na SportExpo. As corridas localizavam-se em zonas muito ou pouco urbanizadas mas com grande captação de turistas balneares. A FBR enquadrava-se dentro de todos os aspetos caracterizados nas restantes corridas, no entanto, verificou-se que, alguns elementos do nosso evento, poderiam não ser tão eficazes na captação de participantes. Esta caracterização e análise considerou-se verdadeiramente determinante para um mais profícuo desenvolvimento da segunda edição da corrida.

Deste estudo resultaram alterações na estratégia comunicativa, como melhorar a conceptualização do porquê de promover este evento, algo essencial para passar corretamente a mensagem do serviço que se pretendia oferecer.

Finalmente, na fase de preparação do evento foi, ainda, desenvolvida a iniciativa ecológica do evento, uma novidade em relação ao ano anterior, que se coaduna com a visão mais recente da empresa e do projeto, ou seja, a de procurar minimizar o impacto ecológico dos eventos relacionados com a DoctorSport.

Esta iniciativa consistiu em distribuir uma luva a cada participante da caminhada e um saco do lixo a cada grupo de pessoas que se dirigiram à corrida em conjunto de forma a recolher o lixo disperso pelo areal. A ideia surgiu do estagiário, foi recebida com interesse e, consequentemente, pedido ao mesmo que elaborasse uma proposta concreta de aplicação prática. Após análise e reflexão, a ideia foi integrada com algumas alterações pontuais derivadas da logística necessária. O estagiário, para elaborar a proposta, apoiou-se em outros eventos, tanto de pequena dimensão como de grande dimensão, de uma visão escutista e dos conteúdos lecionados na disciplina de desporto, turismo e ambiente.

Figueira Beach Rugby International

Neste evento, também pertencente ao projeto FBSC, a fase de projeção e de desenvolvimento iam já bastante adiantadas. O evento contava já com nove edições anteriores, estando tudo engrenado ao ponto de os sócios da empresa quase não necessitarem de comunicar.

Com cerca de vinte e três equipas, masculinas e femininas, nacionais e internacionais, com quinze a vinte pessoas por equipa, avizinhava-se um evento de grande dimensão. Algo natural tendo em conta ser a última etapa do circuito europeu de rugby de praia, o que diz muito sobre o prestígio do evento.

Na Figura 4 apresentamos a imagem oficial respeitante à promoção do evento tanto nas redes sociais como em ações publicitárias físicas.



Figura 4 – Capa do FBRI.

Fonte: DoctorSport, 2019.

Pese a falta de qualidade da imagem para este formato, esta figura serve de convite à participação no evento pela multiplicidade de cores e emoções, faltando informações mais detalhadas que se optou por transmitir de outras formas.

Na fase de desenvolvimento, o sujeito teve a oportunidade de acompanhar o diretor executivo da empresa a Leiria para uma reunião com um grupo empresarial de grande dimensão à escala nacional e número no seu segmento de mercado. O objetivo era negociar um patrocínio para o evento, algo que tinha acontecido em várias edições anteriores, tendo sido, inclusive, patrocinador oficial do evento entre 2012 e 2014. Perante isto, as relações institucionais eram consistentes, o que induzia a expectar frutos da reunião, no entanto, isso não veio a acontecer. As partes não chegaram a acordo, não conseguindo encontrar-se o meio termo entre as pretensões de ambos os lados. Em todo o caso, foi uma reunião muito enriquecedora para a experiência do estagiário.

O estagiário, após o que foi supracitado, apenas teve uma breve contribuição que se resumiu a estabelecer um acordo com uma empresa de copos reutilizáveis, isto após ter pedido vários orçamentos. Isto porque a

visão sustentável ambicionada pela DoctorSport contemplava medidas práticas como a redução da utilização de plástico.

Já na fase de implementação, o estagiário esteve bastante presente, prestando apoio em diversas tarefas logísticas.

A atuação do estagiário resumiu-se a quatro dias. Este colaborou na montagem dos campos, foram três, das tendas de apoio (e.g., tenda dos árbitros, dos massagistas e fisioterapeutas, dos oficiais de campo e de venda de merchandising), da tenda de convívio e servir bebidas, tendo um palco com mesa de mistura, da tenda de entrega de comida e de todo o material publicitário (e.g., *banners*, *promo flags*, *balcões*, *rol-ups*), tudo isto realizado nos dois dias antes do evento e, mais importante, toda a disposição tendo sido planeada previamente.

Existem três questões chave no planeamento operacional dos eventos de desporto contemporâneos, sendo eles o tempo, a comunicação e um ambiente de coordenação e cooperação operacional (Mallen & Adams, 2013). Todas estas questões se encontraram numa perfeita simbiose durante o FBRI.

Durante o evento, o estagiário colaborou com diversas tarefas. Este preparou comida (almoços volantes) e serviu-a, serviu bebidas, assegurou o bom funcionamento do transporte de equipas de e para o evento, deu apoio a jogos como oficial de jogo, acompanhou dirigentes de algumas equipas, resolveu questões logísticas relacionadas com as equipas, preparou entregas de prémios e ainda fez manutenção de infraestruturas. No final do segundo dia de evento, e, numa altura em que o staff, devido ao cansaço, apenas pretendia ir embora o mais depressa possível, foi fundamental a organização na desmontagem do evento. Perante isto, uma ressalva para a coordenação que existiu reduzindo, e muito, o tempo necessário para tal.

Torneio internacional de Rugby JP

A 21ª edição deste torneio, a 4 e 5 de Maio, foi organizada pela Associação Académica de Coimbra – Secção de Rugby com colaboração da DoctorSport. Este evento serve para manter viva a memória do antigo jogador da Académica e da seleção nacional, João Pedro Leite, que faleceu em 1998. É, provavelmente, o maior torneio de rugby juvenil nacional, e contou com duzentos e trinta atletas do escalão sub-14. Um evento que reuniu cerca de quatrocentas pessoas visto se tratar de um torneio para adolescentes, que cumulativamente agrega os pais dos atletas.

Em seguida, é apresentado o logotipo do evento, Figura 5, retratando este, de forma bem conseguida, um evento que homenageia o falecimento dum atleta de uma forma gloriosa.



Figura 5 – Logotipo do Torneio Internacional de Rugby JP.

Fonte: DoctorSport, 2019.

O logotipo do evento está coerente com o seu propósito, criando identificação mas procurando a sobriedade e o prestígio do atleta, o fundo preto serve de indicação do luto.

Quanto às tarefas do estagiário relativas a este evento, o sujeito esteve presente no dia anterior ao evento para a montagem de campo e da zona de

restauração, sendo esta constituída por cozinha, balcão de atendimento e mesas de refeição.

O mestrando, além de colaborar na fase de implementação do evento, ajudou na fase de desenvolvimento, onde prestou, na maioria do tempo, auxílio na venda de comida e bebida, na confeção de comida e também na recolha de lixo.

No final do evento, a desmontagem de campo, ao contrário do experienciado pelo sujeito durante o FBRI, foi pouco organizada, o que, conseqüentemente, prolongou o tempo necessário para o encerramento do evento.

Estágio das Seleções Portuguesa e Polaca de Futebol de Praia

Nos dias 8, 9 e 10 de Abril, realizou-se na zona desportiva de Buarcos um estágio de preparação, em conjunto, da seleção nacional e da seleção polaca de Futebol de Praia, tendo em vista os jogos oficiais que se avizinhavam.

Ambos as comitivas chegaram no dia 7, ao fim da tarde, e foram hospedadas num hotel na Figueira. Treinaram no dia 8, e no dia 9 e 10 confrontaram-se em jogos amigáveis precedidos de treinos pouco intensos.

Seguidamente, pode-se observar o cartaz publicitário, Figura 6, elaborado pela DoctorSport e divulgado pela CMFF para captar espectadores para este evento.



Figura 6 – Cartaz publicitário do estágio das seleções.

Fonte: DoctorSport, 2019.

A imagem acima serviu de cartaz publicitário e foi distribuída por toda a Figueira da Foz para captar espectadores para o evento, através de cores berrantes. A apontar o excesso de informação textual na imagem.

Visto a proximidade do evento ao início do estágio profissionalizante, o estagiário não teve a oportunidade de colaborar na fase de projeção e desenvolvimento.

Já na fase de implementação, este esteve presente dando apoio direto a todas as questões logísticas que surgiram a ambas as seleções durante o evento. Desde resolução de questões de alojamento e transportes, pedidos dos dirigentes como situações relacionadas com lavandaria e material de desporto e ainda no apoio alimentar durante os três dias.

Apesar da simplicidade das tarefas, o aluno teve a possibilidade de compreender a orgânica da organização de um estágio de desporto através da observação durante o evento, resultando numa experiência impagável.

3.5. Dificuldades e resoluções

Como o nome indica, o estágio profissionalizante, prepara o aluno para o mercado de trabalho. E, como tal, as tarefas propostas e situações apresentadas ao longo do semestre, levantaram mais do que muitas dificuldades. Por outro lado, se há dificuldades, resoluções estão implícitas. “A resolução de problemas exige a compreensão da tarefa, a conceção de um plano que conduza à sua resolução, a execução desse plano e, por último, uma avaliação que dirá se o objetivo, resolução do problema, foi alcançado” (Lopes & Silva, 2010).

Uma das principais dificuldades que se levantou ao estagiário, na gestão de eventos de desporto, foi o lado ecológico da organização. Para Shank (2002), conceber produtos de marketing de responsabilidade ecológica e estar consciente dos efeitos do desporto no ambiente exterior são algumas das preocupações do marketing “verde”. Num evento de, pelo menos dimensão média, a gestão da pegada ecológica causada por espectadores e atletas, torna muito desafiante a opção de agir de forma a preservar e conservar os recursos disponíveis. A melhor opção encontrada vai ao encontro ao defendido por Gibson e Fairley (2011), ou seja, pela estreita cooperação a todos os níveis entre desporto e agências de turismo de modo a colher benefícios económicos e benefícios sociais do desporto de turismo enquanto se decresce os impactos negativos no ambiente físico e social.

A elaboração do projeto pedagógico e de animação da EDP, sujeitou o estagiário a imensas dúvidas. Embora a informação relativa aos elementos necessários para a tal elaboração tenha sido de fácil acesso, a conceção destes verificou-se desafiante. A definição das atividades mais indicadas ao longo da semana, a relação entre recursos mínimos para uma oferta de qualidade e a garantia das condições de segurança foram as principais dificuldades.

Para ultrapassar estas objeções, o estagiário valeu-se do estudo dos projetos de outros campos de férias, da investigação das atividades mais

benéficas, dos estudos relativos às necessidades educativas dos jovens e dos períodos indicados de atividade física e de descanso, também o acompanhamento próximo do metodólogo foi essencial na definição de recursos ótimos e a discussão sobre segurança com um antigo responsável do parque aventura. A resolução passou pela reunião de toda a informação, esboçando um plano congruente, sabendo que é necessário reavaliar-se as instalações constantemente consoante o que acontece durante a fase de execução do evento (Fried, 2005).

Já no FBR, as responsabilidades na área de comunicação revelaram-se de extrema dificuldade para o sujeito. Questões como quais as melhores vias de comunicar o evento, a definição do segmento-alvo, a periodicidade das publicações e, principalmente, o conteúdo dessas publicações obrigaram ao máximo empenho por parte do estagiário.

O e-marketing foi primordial como instrumento para atingir os objetivos. Este permite às organizações serem mais eficientes em criar valor para todos os intervenientes através das plataformas digitais, promovendo relações fortes entre a organização e os consumidores devido à interatividade (Santos & Mezzadri, 2019).

Mais uma vez, a partilha de conhecimentos por parte do metodólogo foi essencial, a observação da comunicação de eventos com público-alvo condizente, o estudo aprofundado dos conteúdos das disciplinas do mestrado afetas ao tema e da recolha de dados fruto da investigação científica sobre comunicação de produtos e serviços em redes sociais, para a resolução das dificuldades.

Ainda no evento da corrida de praia, e paralelamente à área de comunicação, a elaboração da proposta ecológica significou um desafio pela vontade de contribuir e, como tal, elaborar uma proposta cativante e sólida que fosse aceite pela empresa. Nesse sentido, o aluno proveu-se dos estudos afetos à elaboração do projeto EDP para colocar no papel a proposta, de forma sistematizada, mas interessante.

3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas

Para melhor compreender as estratégias de aprendizagem utilizadas ao longo do estágio, apresentam-se as algumas das estratégias mais eficazes (Lopes & Silva, 2010). São elas:

- Estratégias de integração de conteúdo;
- Estratégias de aprendizagem cooperativa;
- Estratégias de questionamento;
- Estratégias de inquérito;
- Estratégias de manipulação;
- Leitura de textos;
- Estratégias de avaliação;
- Estratégias com recurso às tecnologias educativas.

Compreendido um período de três meses com imensa intervenção prática, variadíssimas estratégias e atividades com vista à aprendizagem do mestrando foram aplicadas. Entre elas, algumas, pela frequência e pelo impacto resultante no sujeito, destacaram-se.

As estratégias de integração de conteúdo, onde o sujeito foi convidado a relacionar os conhecimentos e experiências anteriores com problemáticas atuais levantadas pelo contexto.

Revisão de literatura foi um processo muito utilizado para capacitar o estagiário para as tarefas atribuídas.

Por último, e muito utilizada, a estratégia de recurso às tecnologias educativas, ou seja, conceber modelos para concretizar algo abstrato, observar vídeos para fundamentar conceitos.

A participação e a corresponsabilização do estudante revelaram-se, dentro dos princípios sócioconstrutivistas, fulcrais para uma aprendizagem sustentada. Na avaliação ganharam ainda mais relevo os procedimentos pedagógicos e os processos de negociação (Leite, 2010).

3.7. Sistema de avaliação e controle do trabalho desenvolvido

A avaliação, como ferramenta essencial para a aprendizagem, existe sobre três formas principais para Gonçalves, Albuquerque e Aranha (2010):

- Avaliação criterial – Comparam-se resultados alcançados com previamente estabelecidos;
- Avaliação normativa – Comparam-se resultados entre os diferentes elementos;
- Avaliação mista – A conjugação das duas avaliações anteriores.

Ao longo dos três meses e meio, o estagiário foi constantemente avaliado, num contexto informal, recebendo imensos feedbacks através das reuniões de frequência semanal. Para que o feedback assuma a finalidade de ensino, é necessário que o feedback forneça informações específicas relativas à tarefa ou ao processo de aprendizagem que preencham a lacuna entre o que é compreendido e o que necessita de ser aprendido (Lopes & Silva, 2010).

No entanto, de uma forma mais assertiva, a avaliação foi realizada através da comparação entre os resultados previstos e os obtidos. O cumprimento de metas e objetivos também serviram de avaliação do desempenho do sujeito. Assim, considera-se que a avaliação mista foi a aplicada maioritariamente durante o estágio.

Ainda foi várias vezes solicitada, pelo metodólogo, a autoavaliação do aluno para comparação com a avaliação do mesmo.

4. Conclusão, limitações e perspectivas para o futuro

Finalizado o registo da prática profissional, importa relacionar a visão do aluno com a opção pelo mestrado em gestão de desporto e explica-se respondendo a três perguntas: “porquê?”, “como?” e “o quê?”. Porque o sujeito acredita que uma gestão de desporto de sucesso pode inspirar ao aumento da prática desportiva resultando num maior bem-estar da população. Através de práticas sustentadas na literatura existente como execução de projetos, gestão de comunicação, gestão de recursos e técnicas de liderança. Resultando em gestores de desporto responsáveis por organizações e eventos de desporto fascinantes. Assim, facilita-se a compreensão da visão do estagiário nas suas demais conclusões.

4.1. Principais conclusões

Reforça-se a intenção do presente relatório como mote para o capítulo final, visto o objetivo ser o registo das atividades do estagiário para, e em conjunto com a literatura vigente, permitir retirar conclusões e, em última instância, fornecer aprendizagens.

Como já referido, as principais ações do estagiário debruçaram-se na EDP e no FBR. Nestes dois eventos, extremamente desafiantes para o estagiário, este debruçou-se em áreas da gestão de desporto totalmente diferentes.

Após o período de estágio, a primeira conclusão retirada é a diferença que organizações saudáveis implicam nos seus colaboradores. Quando se reúnem as condições, as pessoas procuram oportunidades para se desenvolver, inovar e, em última instância acrescentam valor às organizações (Soares et al., 2007).

Relativamente ao EDP, e dada a fase embrionária do evento, o sujeito colaborou na criação do projeto e no planeamento do evento e desta experiência surgem várias conclusões. As principais encontram-se na importância destes elementos da organização de um evento para o seu sucesso.

Sem projeto, o evento não se comercializa, não atrai intervenientes, algo fundamental à sua realização. Sem planeamento, a congruência das partes, a conexão entre diferentes áreas (e.g., finanças, comunicação, logística), em suma, alcançar os objetivos estipulados no projeto fica comprometido. A reflexão sobre a forma como desenvolve processos é fundamental para cumprir a missão e os objetivos, materializando-se através da avaliação e desdobramento em subprocessos (Soares et al., 2007).

Ainda no EDP, importa referir que o estagiário concluiu que os prazos não são estabelecidos em função da própria atuação mas da atuação dos restantes intervenientes, ou seja, de nada serve estimar um prazo curto quando se está dependente de terceiros, principalmente em questões burocráticas. É fundamental planear prazos tendo em conta o tempo prolongado de atuação dos restantes intervenientes nas tarefas. “A conquista do tempo é uma eterna ilusão que caminha a par da história da humanidade. Mas, apesar de tudo isto, o homem continua a prever, tendo mesmo à partida consciência de que as previsões serão muito provavelmente falsas” (Pires, 2005).

Já na FBR, e estando o foco na área da comunicação e marketing, o estagiário deparou-se com a dificuldade emergente à organização em captar participantes.

Não há trajeto sem uma meta. A avaliação da primeira edição e a deteção da principal limitação foi imperial para o sucesso da segunda edição do evento, permitindo traçar metas e definir o percurso a percorrer.

No entanto, e também em jeito de conclusão, percurso definido é apenas uma orientação e não um elemento rígido. Ao longo dos três meses,

muitas foram as alterações à conceção inicial, mas que se agilizaram por serem adaptações e não novas definições. A organização deve possuir sistemas de monitorização que lhe permitam acompanhar os processos e verificar se se estão a aproximar dos resultados pretendidos (Soares et al., 2007).

O e-marketing como ferramenta de captação de clientes é bastante apropriado, estando na sua dinamização o segredo para o sucesso. A envolvência do consumidor depende diretamente do interesse e relevo do conteúdo partilhado, tal como um bom ambiente de partilha permite a difusão da marca e da organização (Santos & Mezzadri, 2019).

Afeto a todas as intervenções do estagiário, tanto em “*back office*” como em questões mais práticas como na implementação do evento, verificou-se o impacto da liderança do diretor executivo da organização.

A capacidade de orientar sem limitar, manter o aluno disciplinado mas com liberdade para criar e conciliar os interesses da organização com as do mesmo nos eventos da DoctorSport foram tremendamente benéficas. Do lado oposto, os eventos em que a empresa apenas auxiliou, e, como tal, o líder foi outra pessoa e a liderança vagueou-se entre autocrática e democrática, repercutiu-se em uma prestação menos produtiva e, principalmente, menos satisfatória para o sujeito. Um líder emocionalmente inteligente consegue promover elevados desempenhos organizacionais através dos seus colaboradores, motivando-os e entusiasmando-os (Rego & Cunha, 2007).

A literatura da área de gestão de desporto ilumina a abundância de recursos e estratégias disponíveis, algo que se metaforiza como o James Bond e os seus aparelhos, no entanto, a realidade é muito diferente, e obriga muitas vezes ao gestor de desporto a solucionar as problemáticas que se levantam com um “canivete suíço e um rolo de fita adesiva”, fazendo-se o paralelismo com o MacGyver (Rego & Cunha, 2007).

Concluindo, a lição conceptual para o estagiário traduz-se na não existência de um perfil de gestor de desporto, mas sim na versatilidade de ultrapassar as limitações com os recursos disponíveis.

4.2. *Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada*

Refletindo sobre a totalidade do período de estágio, o sujeito congratula-se pelo pleno de experiências e pelo espaço de autonomia recebido.

Analisando a conjuntura de um evento, e tendo em conta os diferentes eventos em diferentes fases de planeamento, proporcionaram-se excelentes oportunidades de aprendizagem ao mestrando. De facto, apenas faltou acompanhar a fase de extinção de algum dos eventos, intervindo e/ou tendo responsabilidades em pelo menos um momento ou uma fase dos vários eventos decorridos no período de estágio.

Desde a possibilidade de conceber o projeto da Escola de Desportos de Praia, à intervenção na fase de desenvolvimento do FBR e às colaborações nas fases de execução do FBRI, do Torneio internacional de Rugby JP e do Estágio de seleções de futebol de praia, a margem de manobra cedida ao estagiário resultou em implicações práticas para os eventos.

Sendo, a primeira de todas, o tempo necessário para a realização das tarefas, alguém com experiência e conhecimento nas diferentes áreas provavelmente demoraria muito menos tempo em cada tarefa.

Em segundo lugar, a expressão “by the book” poderia ser empregue maioritariamente nas tarefas iniciais, onde, a falta de confiança e de visão prática, condicionaram o sujeito a reger-se ao conhecimento teórico com pouca maleabilidade para a aplicação prática.

No entanto, os efeitos e consequências não são apenas menos positivos. Na elaboração do projeto EDP, a parte letiva do mestrado e as experiências passadas do sujeito facilitaram a visão orientada para os jovens dos 10 aos 13 anos, proporcionando um projeto mais orientado.

Na FBR, o contacto com as disciplinas de marketing e patrocínio no desporto a serem fundamentais para enriquecer a comunicação e,

consequentemente, aumentarem a abrangência da mesma captando mais participantes.

Nos restantes eventos, em que participou na fase de implementação, o estagiário focou-se plenamente em absorver todos os detalhes da globalidade do evento e a forma precisa como tudo foi preparado para servir os consumidores. Ainda assim, o estagiário dedicou-se às tarefas que lhe foram propostas e procurou ser versátil e pragmático como a um gestor de desporto se exige.

Sintetizando, o sujeito acredita que a maioria das suas ações resultaram em valor acrescentado para a organização. Seja através do auxílio no aumento da abrangência de participantes na FBR, no acrescento de conteúdo ao projeto do EDP ou nas ações prontas de operacionalização nos restantes eventos.

4.3. *Apresentação das limitações*

O entusiasmo sentido com a experiência vivida, transformou, pelo menos na perspectiva do sujeito, as limitações em desafios.

De qualquer modo, estas existiram. A formação base em ciências do desporto permite uma visão mais esclarecida na hora da execução do evento, no entanto, nas fases anteriores, a falta de contacto com gestão de projetos e planeamento, algo pouco abordado durante a parte letiva do segundo ciclo de ensino, verificou-se como uma limitação.

Além disso, a não existência de um local físico da empresa para trabalhar, fazia diminuir o sentido de pertença, obrigando a um maior esforço por visualizar a importância do trabalho desenvolvido.

Por último, mas não menos importante, a gestão do estágio com a profissão do estagiário, obrigaram a esforços redobrados, significando que algumas aprendizagens acessórias poderiam ter sido adquiridas se houvesse

total disponibilidade de horário para estar presente nas responsabilidades da DoctorSport, nomeadamente nos restantes eventos que pertencem ao projeto e que aqui não foram referidos.

4.4. Perspetivas futuras e sugestões

- 1- As organizações de desporto, após se terem adaptado à tendência do fitness e dos trails, terão de se adaptar aos *e-sports*;
- 2- Também, e ainda na emergência das tecnologias do desporto, o desporto adaptado receberá uma forte evolução que irá agitar o mercado;
- 3- Num contexto organizacional, a comunicação será cada vez mais o foco principal, tanto a nível interno como externo, visto a responsabilidade pelo elevado desempenho e pelo impacto na relação com os consumidores;
- 4- Ao contrário da situação atual, o gestor de desporto consolidará a sua diferenciação a nível nacional, colmatando a falta de gestores de desporto na liderança de organizações de desporto.
- 5- Em modo de sugestão, é necessária mais investigação que relacione as diferentes áreas, sendo que embora a um gestor de desporto se exija a orientação de todas, estas são estudadas principalmente de forma segmentada.

Após uma abordagem mais pragmática, o estagiário finaliza o relatório com a sua visão holística. Analisando a situação atual de Portugal quanto ao desporto e num período mais próximo de tempo, o sujeito acredita que há uma margem enorme de progressão no desenvolvimento desta área. A baixa percentagem de população que pratica atividade física, o aumento de inatividade física após o término do secundário, a falta de soluções para os jovens além do desporto federado... essencialmente, a falta de cultura pela prática desportiva e por uma vida fisicamente ativa (Silva, Graça, Mata, Arriaga, & Silva, 2016).

Perante isto, e sem ceticismo quanto ao esforço que se tem realizado no sentido de alavancar esta área, os resultados são positivos, mas ainda poucos para se afirmar que se respira saúde. De forma dupla, saúde na prática de atividade física e saúde decorrente desta prática.

Assim, é fundamental aos gestores de desporto nacionais continuarem dedicados, sabendo que, com todo o otimismo do sujeito, se continuarão a reunir esforços por esta causa. É neste sentido que o mestrando vislumbra um futuro risonho, para a situação nacional e para a margem existente para este fazer a diferença.

Como poderá este fazer a diferença? De mil e uma maneiras, todos os dias e a toda a hora. Porque o estagiário ambiciona organizar megaeventos, cativar multidões de consumidores de desporto e sonha ainda com a mudança da cultura portuguesa relativa ao desporto, isso não afeta o discernimento e sensatez do mesmo para cada palavra, cada ação, cada interação, cada pequeno evento em que esteja presente e que terá irremediável impacto para alcançar as suas ambições e sonhos.

Referências

Agenda de eventos 2019: Jul - Dez. (2019). Região de Turismo, Coimbra. Retirado de <https://www.cim-regiaodecoimbra.pt/wp-content/uploads/2019/07/AGENDA-2019-JUL-DEZ.pdf> [acesso em setembro de 2019]

Ammon, R. J., & Stotlar, D. K. (2011). Sport facility and event management. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quaterman, & L. Thibault (Eds), *Contemporary sport management*, (pp. 313-328), (4th ed.). Champaign, IL: Human kinetics.

Andrew, D. P. S., MacEvoy, C. D., & Pedersen, P. M. (2011). *Research methods and design in sport management*. Champaign, IL: Human kinetics.

Blanc, X. (1999). Managerial problems in combining sports projects with volunteerism. Moragas, M., Moreno, A. B., & Puig, N. (Eds.) *Volunteers, global society and the olympic movement: International symposium Lausanne*. Lausanne: International Olympic Committee.

Barreau, G. (2001). Gestão de risco na organização de eventos desportivos. In A. Correia (Ed). *Seminário internacional de gestão de eventos desportivos*, (pp. 45-83). Lisboa: Centro de estudos e formação desportiva.

Byers, T., Hayday, E., & Pappous, A. S. (2019). *A new conceptualization of mega sports event legacy delivery: Wicked problems and critical realist solution*. Sport Management Review. Advance online publication. doi: 10.1016/j.smr.2019.04.001

Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing olympic sport organizations*. Champaign, IL: Human kinetics.

Carta europeia do desporto. (1992). 7ª conferência dos ministros do desporto dos estados-membros do conselho da europa. Retirado de <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf> [acesso em junho de 2019]

Código das Sociedades Comerciais, do Decreto-Lei nº262/89, de Setembro, republicado no Decreto-Lei nº 76/2006, de 29 de Março. Lisboa: Ministério da Justiça. Disponível em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view> [acesso em junho de 2019]

Constituição da República Portuguesa. (2002). Coimbra: Almedina. Disponível em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34520775/view> [acesso em junho de 2019]

Correia, A & Biscaia, R. (2019). *Gestão do desporto: Compreender para gerir*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

Correia, A., Biscaia, R., & Menezes, V. (2014). *Lições de marketing do desporto*. Recife: Editora UFPE.

Deslandes, A., Costa, L. D., & Miragaya, A. (2015). *O futuro dos megaeventos esportivos*. Rio de Janeiro: Engenho arte e cultura.

Matos, M. G., & Diniz, J. A. (2006). Portuguese adolescents: Active lifestyles and health. In A. J. Diniz, F. C. D. Costa, & M. Onofre (Eds). *Active lifestyles: The impact of education and sport: Proceedings*, (pp. 57-67). Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

DoctorSport. (2004). Retirado de www.doctorsport.pt [acesso em maio de 2019]

Duglio, S., & Beltramo, R. (2017). Estimating the economic impacts of a small-scale sport tourism event: The case of the Italo-swiss mountain trail CollonTrek. *Sustainability*, 9(3), 343-360.

Fried, G. (2005). *Managing sport facilities*. Champaign, IL: Human kinetics.

Giacaglia, M. C. (2006). *Eventos: Como criar, estruturar e captar recursos*. Stamford, CT: Thomson.

Gibson, H., & Fairley, S. (2011). Sport tourism. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quateman, & L. Thibault (Eds), *Contemporary sport management*, (pp. 227-245), (4th ed.). Champaign, IL: Human kinetics.

Gonçalves, F., Albuquerque, A., & Aranha, Á. (2010). *Avaliação: Um caminho para o sucesso no processo de ensino e de aprendizagem*. Maia: Edições ISMAI.

Gupta, S. (2003). Event marketing: Issues and challenges. *IIMB Management Review*, 15, 87-96.

Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing management, international edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro. Diário da República n.º 11/2007, Série I de 2007-01-16. Lisboa: Assembleia da República. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/58896796/view> [acesso em junho de 2019]

Lei nº 41/2019 de 21 de Junho. Diário da República n.º 117/2019, Série I de 2019-06-21. Lisboa: Assembleia da República. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/122627506/details/maximized> [acesso em junho de 2019]

Leite, C. (2010). *Sentidos da pedagogia no ensino superior*. Porto: Livpsic.

Lopes, J., & Silva, H. (2010). *O professor faz a diferença*. Lisboa: Lidel.

Mallen, C., & Adams, L. J. (2013). *Event management in sport, recreation and tourism: Theoretical and practical dimensions* (3rd ed.). Abingdon: Routledge.

Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Meirim, J. M. (2007). *Lei de bases da actividade física e do desporto: Estudo, notas e comentários* (1a ed.). Coimbra: Coimbra Editora.

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto, desenvolvimento organizacional* (2a ed.). Porto: APOGESD.

Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Parks, J. B., & Zanger, B. R. K. (1993). *Gestión deportiva*. Barcelona: Deportes técnicas.

Parks, J., Quaterman, J., & Thibault, L. (2011). Managing sport in the 21st century. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quaterman, & L. Thibault (Eds), *Contemporary sport management*, (pp. 5-27) (4th ed.). Champaign, IL: Human kinetics.

Pieron, M. (2005). *Para una enseñanza eficaz de las actividades físico-deportivas* (2a ed.). Barcelona: Inde.

Poit, D. (2006). *Organização de eventos esportivos*. São Paulo: Phorte Editora.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da liderança: Mudança x resultados x integridade: Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa, Portugal: RH Editora.

Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2015). The definition of sports management. *Physical Education and Sport*, 13(2), 275-281.

Rosa, C. (2019). Tomada de decisão na perspetiva do gestor das organizações. In A. Correia, & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do desporto: Compreender para gerir*, (pp. 405-424). Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

Santos, T. & Mezzadri, M. (2019). Desporto e media digital. In A. Correia, & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do desporto: Compreender para gerir*, (pp. 317-337). Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

Shank, M. D. (2002). *Sports marketing, a strategic perspective* (2nd ed.). Abingdon: Routledge.

Silva, P. R. D., Graça, P., Mata, F., Arriaga, M. T. D., Silva, A. J. (2016). *Estratégia nacional para a promoção da atividade física, da saúde e do bem-estar*. Lisboa: DGS.

Soares, P., Serôdio-Fernandes, A., & Machado-Santos, C. (2007). *MEDE: Modelo da excelência no desporto: Gestão da qualidade e da excelência na gestão do desporto*. Vila Nova de Gaia: APOGESD.

Thibault, L., & Quateman, J. (2011). Management concepts and practice in sport organizations. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quateman, & L. Thibault (Eds). *Contemporary sport management*, (pp. 71-93), (4th ed.). Champaign, IL: Human kinetics.